

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Manajemen

Drs. Malayu Hasibuan (2004;2) memberikan pengertian manajemen dalam bukunya “Dasar, Pengertian, dan Masalah Manajemen” sebagai berikut:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Sedangkan Robbins and Coulter dalam bukunya “Manajemen” Edisi Bahasa Indonesia (2004,6) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah sebuah proses mengkoordinasikan kegiatan kerja sedemikian rupa sehingga dapat diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain”.

Dari beberapa definisi manajemen di atas, maka penulis mengambil simpulan bahwa manajemen adalah suatu proses bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien dengan menggunakan orang-orang melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dengan memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya yang tersedia.

2.1.2. Mutu

Definisi mutu yang akan penulis kemukakan selalu mengacu pada pengertian bahwa kata “pelanggan” yang disebutkan disini adalah para Pekerja, Pekerja Mitra dan Pekerja Kontraktor di perusahaan konstruksi. Sementara kata “produk” atau ‘jasa” selalu mengacu pada berbagai peralatan, prosedur, pedoman umum dan atribut yang diterapkan dalam lingkungan kerja perusahaan konstruksi demi terciptanya sistem mutu yang baik dan terwujudnya kepuasan pelanggan.

Menurut David L. Goetsch dan Stanley B. Davis (2000;50) menyebutkan definisi mutu sebagai berikut:

“Quality is a dynamic state associated with products, services, people, processes and environment that meets or exceeds expectations “.

Yang artinya mutu adalah suatu keadaan yang dinamis berhubungan dengan produk, pelayanan, orang-orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

ISO 9000:2000 yang mengatur definisi dan kosakata mendefinisikan mutu sebagai berikut:

“Derajat atau tingkat karakteristik yang melekat pada produk yang mencakup persyaratan atau keinginan”.

Maksud derajat atau tingkat disini berarti selalu ada peningkatan setiap saat. Sedangkan karakteristik pada istilah tersebut berarti hal-hal yang dimiliki produk, yang terdiri dari berbagai macam, antara lain:

- 1) Karakteristik fisik (elektretikal, mekanikal, biologikal), seperti televisi, mobil dan rumah.

- 2) Karakteristik perilaku (kejujuran, kesopanan), seperti rumah sakit dan perbankan.
- 3) Karakteristik sensori (bau, rasa), seperti minuman dan makanan.

2.1.3. Struktur dan Elemen Mutu

Dalam bukunya “A To Z” Miranda, ST dan Drs. Amin Widjaja Tunggal, Ak.MBA (2003, 159) mengemukakan struktur dan elemen ISO sebagai berikut:

1. Sistem Mutu (Quality System)

Merupakan bagian dan praktek, tanggung jawab, kebijakan, dan prosedur yang digunakan sebuah organisasi untuk melaksanakan dan mempertahankan tingkatan mutu dalam produk, proses dan jasa.

2. Manajemen Mutu (Quality Management)

Merupakan keseluruhan metode untuk mengatur mutu dalam suatu organisasi meliputi produk, jasa, kinerja proses, dan sumber daya manusia.

3. Sistem Manajemen Mutu (Quality Management System)

Merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.

2.1.4. Kebijakan Mutu (Quality Policy)

Merupakan kumpulan pernyataan yang menguraikan keseluruhan tujuan dan sasaran organisasi untuk memberikan produk dan jasa kepada pelanggannya, yang meliputi:

- a. Pedoman memilih supplier yang dapat memenuhi kebutuhan secara konsisten walaupun harga lebih tinggi daripada supplier lain.
- b. Alat-alat dan metode kendali proses statistik, pelatihan, kerja tim dan lainnya.

2.1.5. Jaminan Mutu (Quality Assurance)

Merupakan pendekatan yang terencana dan sistematis (dengan keyakinan) bahwa produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan yang ditetapkan. Berdasarkan definisi di atas, maka konsep jaminan mutu memiliki faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Adanya perencanaan dalam memberikan keyakinan untuk pemenuhan persyaratan mutu.
- b. Aktivitas yang sistematis dalam menjamin mutu dan produk/jasa untuk pemenuhan persyaratan yang diinginkan.

2.1.6. Pengendalian Mutu (Quality Control)

Merupakan sistem pengoperasian sebagai tanggapan korektif untuk memproduksi barang dan jasa secara ekonomis dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pada era pengendalian mutu, mutu produk hanya dijamin melalui pemeriksaan dan produk akhir saja, sehingga masa kini dikenal dengan istilah “*quality by inspection*” (mutu diperoleh melalui pemeriksaan). Dengan cara ini mutu dan produk bergantung pada hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh inspektor, sehingga ketelitian, kecermatan dan kualifikasi dari inspektor memegang peranan penting.

2.1.7. International Organization for Standarization (ISO)

1. Evolusi International Organization for Standarization (ISO)

Konsep penilaian sistem mutu dimulai pada masa Perang Dunia II, dimana Sekutu semakin meningkatkan usahanya di tahun 1943, angkatan bersenjata Inggris, atau lebih tepatnya bagian pengadaan militer bertanggung jawab untuk amunisi, mulai mengalami berbagai kesulitan dalam pembelian bahan peledak.

Terjaminnya mutu bahan peledak tidak dapat diketahui secara pasti karena kecilnya kemungkinan pihak yang menggunakan bahan peledak tersebut secara langsung. Selain itu, organisasi militer yang memesan bahan peledak tersebut seringkali tidak efektif dalam mengkomunikasikan mutu yang diinginkan ke pihak yang berkaitan. Ditambah dengan sedikitnya pabrik pembuat keperluan militer mengakibatkan barang-barang militer dibuat di pabrik pembuat barang-barang non militer dengan sejumlah besar pekerja yang tidak memiliki keahlian, serta persepsi yang berbeda-beda tentang apa yang dimaksud dengan sistem mutu yang efektif.

Berdasarkan kondisi tersebut, bagian pengadaan barang militer Inggris mengembangkan serangkaian standar yang secara umum dapat menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam menyediakan produk bermutu tinggi secara konsisten.

Pada akhir tahun 1960-an, dibuat standar sistem mutu AQAP (Allied Quality Assurance Publications) yang merupakan pengembangan dari standar-standar yang sebelumnya sebagai sistem kendali, dimana tujuan utamanya adalah untuk mengendalikan pemasok dalam pemenuhan persyaratan.

Pada awal 1970-an, Inggris mengembangkan lebih lanjut AQAP dan disebut sebagai “DEFSTAN 05 Series” oleh United Kingdom Ministry of Defence. Walaupun pada awalnya dikembangkan untuk kalangan militer, tetapi digunakan juga oleh sejumlah besar organisasi pengadaan besar lainnya. Tujuan DEFSTAN 05 Series dan sejumlah standar yang dikembangkan sendiri dalam perusahaan-perusahaan adalah untuk mengevaluasi pengendalian manajemen terhadap produk-produk tertentu, bukannya untuk mengevaluasi pengendalian manajemen terhadap sistem kendali mutu.

Pada saat yang bersamaan, angkatan bersenjata Amerika Serikat mengembangkan MIL STD 9858A. Walaupun tidak sepenuhnya puas terhadap pengalaman mereka dengan pihak militer dalam Perang Dunia II, sejumlah perusahaan tidak menyadari keuntungan yang diperoleh dari suatu metode penilaian sistem mutu.

Perusahaan-perusahaan yang tidak secara langsung bertransaksi dengan pihak militer dan yang tidak mengikuti ruang lingkup DEFSTAN 05 series,

mengembangkan dan mulai menggunakan standar paralel, yaitu BS 5157. Standar ini hanyalah serangkaian pedoman yang bersifat sukarela dan tidak banyak gunanya sebagai persyaratan kontrak, walupun BS 5157 ini lebih baik daripada standar sebelumnya.

Setelah BS 5157, disusunlah BS 5750 bagian 1, 2, dan 3 pada tahun 1979. BS 5750 berisi sebagian besar pokok-pokok utama yang terdapat dalam standar ISO 9001. Dengan adanya standar ini sistem-sistem perusahaan lainnya tidak lagi digunakan. Selain itu, sistem pemeriksaan pihak ketiga, yang merupakan karakteristik dari ISO 9000 mulai dikembangkan dan disempurnakan.

Pada tahun 1979, British Standard Institute (BSI) menyarankan agar dibentuk suatu komite teknis baru untuk menyiapkan standar internasional yang berkaitan dengan teknik-teknik dan praktik penjaminan mutu. Oleh Karena itu, dibentuklah sebuah komite teknis baru dengan nomor ISO/TC 176.

Ketika ISO/TC 176 mengemukakan ide penerapan standar manajemen mutu diseluruh dunia, Inggris dan Kanada telah memiliki dasar pengalaman. Di Inggris, standar BS 5750 telah diterima oleh masyarakat. Sedangkan di Kanada, serangkaian standar nasional yang dikenal sebagai CSA-Z299 juga telah digunakan secara luas.

Sebagai hasil dan ISO/TC 176, dalam tahun 1987 standar ISO 9000 dipublikasikan. Standar sistem mutu ini merangkum sebagian besar ruang lingkup standar-standar sebelumnya, disamping peningkatan dan penjelasan dan paket standar baru ini.

Rudi Suwardi (2004;21) memberikan pengertian ISO dalam bukunya “Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000” sebagai berikut: “ISO adalah koordinasi standar kerja internasional, publikasi standar harmonisasi internasional, dan promosi pemakaian Standar Internasional”.

2.1.8. Manajemen Proyek

Manajemen adalah usaha manusia untuk mencapai tujuan dengan cara yang paling efektif dan efisien. Usaha yang dimaksud adalah bagian dari proses manajemen yaitu suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara berurutan atau kronologis. Rangkaian kegiatan dimaksud secara umum yaitu mulai dari penetapan tujuan (*goal setting*), perencanaan (*planning*) pengorganisasian (*organizing*) pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan/pengendalian (*controlling*).

a. Perencanaan

Perencanaan adalah suatu proses yang mencoba meletakkan dasar tujuan dan sasaran termasuk menyiapkan segala sumber daya untuk mencapainya. Perencanaan memberikan pegangan/pedoman bagi pelaksana mengenai alokasi sumber daya dalam melaksanakan kegiatan. Iman Soeharto (1977) secara garis besar menyatakan perencanaan berfungsi untuk meletakkan dasar sasaran proyek, yaitu penjadwalan, anggaran dan mutu.

Pengertian diatas menekankan bahwa perencanaan merupakan suatu proses, berarti perencanaan tersebut mengalami tahap-tahap pekerjaan tertentu.

Adapun tahapan yang dilalui dalam menyusun suatu perencanaan adalah :

- 1) menentukan tujuan yaitu sebagai pedoman yang memberikan arah gerak dari kegiatan yang dilakukan,
- 2) menentukan sasaran yaitu suatu titik tertentu yang perlu dicapai untuk mewujudkan suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya,
- 3) mengkaji posisi awal terhadap tujuan yaitu untuk mengetahui sejauh mana kesiapan dan posisi, maka perlu diadakan kajian terhadap posisi dan situasi awal terhadap tujuan dan sasaran yang hendak dicapai,
- 4) memilih alternatif adalah selalu tersedianya beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran. Dalam memilih alternatif yang paling sesuai untuk suatu kegiatan memerlukan kejelian dan pengkajian yang seksama agar alternatif yang dipilih lebih tepat, dan
- 5) menyusun rangkaian langkah untuk mencapai tujuan, proses ini terdiri dari penetapan langkah terbaik yang mungkin dapat dilaksanakan setelah memperhatikan berbagai batasan.

b. Penjadwalan

Penjadwalan dalam pengertian proyek konstruksi merupakan perangkat untuk menentukan aktifitas yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu proyek dengan urutan serta kerangka waktu tertentu, dimana setiap aktifitas harus dilaksanakan agar proyek selesai tepat waktu dan biaya yang ekonomis (Callahan, 1992). Penjadwalan meliputi tenaga kerja, material, peralatan, keuangan dan waktu. Dengan penjadwalan yang tepat maka beberapa macam kerugian dapat dihindari seperti keterlambatan, pembengkakan biaya dan

perselisihan. Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penjadwalan antara lain bagi pemilik proyek dan pelaksana proyek atau kontraktor.

1) Bagi Pemilik Proyek dapat digunakan untuk:

- a) mengetahui waktu mulai dan selesai proyek,
- b) merencanakan aliran kas, dan
- c) mengevaluasi efek perubahan terhadap waktu dan biaya proyek.

2) Bagi Pelaksana Proyek/Kontraktor dapat digunakan untuk :

- a) memprediksi kapan suatu kegiatan yang spesifik dimulai dan diakhiri,
- b) merencanakan kebutuhan material, peralatan dan tenaga kerja,
- c) mengatur waktu keterlibatan sub kontraktor,
- d) menghindari konflik antara sub kontraktor dengan pekerja,
- e) merencanakan aliran kas, dan
- f) mengevaluasi efek perubahan terhadap waktu dan biaya proyek.

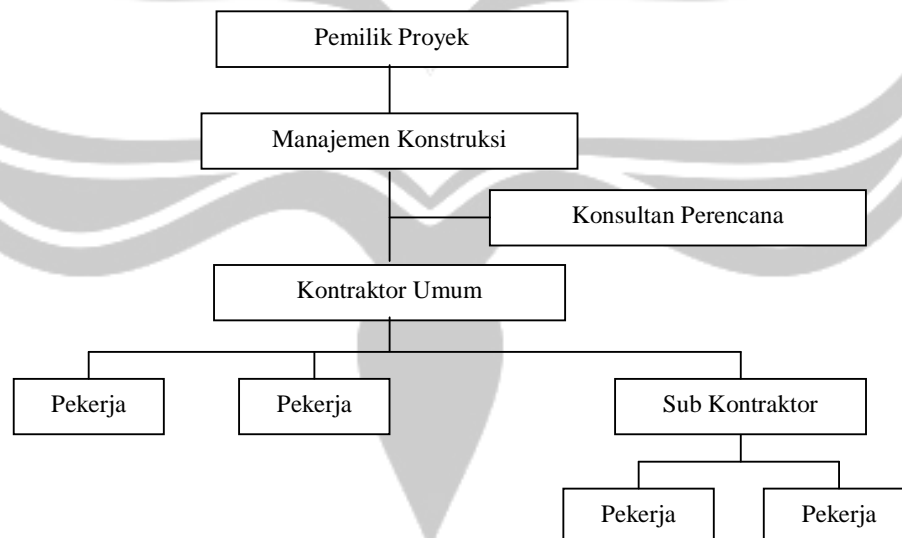
c. Pengendalian

Mockler (1972) dalam Soeharto (1977) memberikan pengertian tentang pengendalian yaitu adalah usaha yang sistematis untuk menentukan standar yang sesuai dengan sasaran perencanaan, merancang system informasi, membandingkan pelaksanaan dengan standar, kemudian mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan agar sumber daya digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai sasaran. Fungsi utama pengendalian adalah memantau dan mengkaji (bila perlu mengadakan koreksi). Pengendalian memantau apakah hasil kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan

patokan yang telah digariskan dan memastikan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien.

Manajemen proyek adalah merencanakan, mengorganisir, melaksanakan dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan. Lebih jauh manajemen proyek menggunakan pendekatan sistem dan hirarki (arus kegiatan) vertikal maupun horizontal.

Manajemen profesional adalah suatu kegiatan yang melibatkan sumber daya di dalamnya, dimana tugas dan tanggung jawab dilakukan secara profesional. Kegiatan yang dimaksud dimulai dari tahapan pembuatan desain, penawaran, penunjukan pelaksana dan tahapan konstruksi dengan harapan tercapainya tepat mutu, tepat waktu dan tepat biaya. Adapun struktur organisasi manajemen profesional seperti pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Manajemen Profesional

Manajemen konstruksi mempunyai tugas dan kewajiban untuk menjamin pemilik proyek, akan mendapatkan pelaksanaan proyek yang ekonomis, sesuai dengan kebutuhan pemilik proyek dan menjamin bahwa proyek dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan spesifikasi.

Konsultan perencana mempunyai tugas dan tanggung jawab menangkap ide dan gagasan dari pemilik proyek melalui manajemen konstruksi, kemudian melakukan pengelolaan tahap demi tahap sampai ide tersebut terwujud.

Kontraktor adalah sebagai pelaksana proyek yang diberikan oleh pemilik proyek dengan pengarahan dan pengendalian yang dilakukan oleh manajemen konstruksi, sehingga pelaksanaan sesuai dengan perencanaan yang telah digariskan.

2.1.9. Sistem Manajemen Proyek

Untuk dapat menangani pelaksanaan proyek dengan baik atau paling tidak dimaksudkan untuk memperkecil peluang timbulnya permasalahan dan mencegah datangnya kesulitan, diperlukan pendekatan dengan menyusun suatu konsep Sistem Manajemen Proyek. Sedangkan konsep sistem yang dimaksud tiada lain adalah penataan serta pengorganisasian atas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen proyek.

Sistem manajemen proyek disusun dan dijabarkan menjadi seperangkat pengertian-pengertian, alat-alat, dan petunjuk tata cara yang mudah untuk dilaksanakan sedemikian sehingga :

- a. Mampu menghubungkan dan menjembatani kesenjangan persepsi di antara para perencana pembangunan dan pelaksanaannya, sehingga kesemuanya mempunyai satu kerangka konsep yang sama tentang kriteria keberhasilan suatu proyek,
- b. Dapat memberikan kesamaan bahasa yang sekaligus memadukan tertib teknis dan sosial, yang dapat diterapkan pada setiap proyek disetiap jenjang dengan cara-cara sederhana, jelas, dan sistematis,
- c. Mampu mewujudkan suatu bentuk kerjasama dan koordinasi antar satuan organisasi pelaksanaannya sehingga terwujud suatu semangat bersama untuk merencanakan proyek secara lebih terinci, dan cukup cermat dalam mengantisipasi masalah-masalah yang akan timbul dalam pelaksanaannya.

Sistem Manajemen Proyek yang diberlakukan hendaknya ditujukan untuk dapat digunakan dalam upaya melengkapi tata cara organisasi yang berlaku. Sehingga pemakaian sistem tersebut, khususnya pada proyek-proyek pemerintah, akan membantu para birokrat untuk dapat memenuhi peraturan dan ketentuan pemerintah dalam perencanaan, penyusunan anggaran keuangan dan sistem pelaporan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Mutu Terpadu

Menurut Hadari Nawari (2005:46) Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari

masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Menurut Cassio seperti yang dikutip oleh Hadari Nawawi (2005 : 127), ia memberi pengertian bahwa “*TQM, a philosophy and set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization, include seven broad components :*

1. *A focus on the customer or user of a product or service, ensuring the customer's need and expectations are satisfied consistently.*
2. *Active leadership from executives to establish quality as a fundamental value to be incorporated into a company's management philosophy.*
3. *Quality concept (e.g. statistical process control or computer assisted design, engineering, and manufacturing) that are thoroughly integrated throughout all activities of or a company.*
4. *A corporate culture, established and reinforced by top executives, that involves all employees in contributing to quality improvement.*

5. *A focus on employee involvement, teamwork, and training at all levels in order to strengthen employee commitment to continuous quality improvement.*
6. *An approach to problem solving that is base on continuously gathering, evaluating, and acting on facts and data in a systematic manner.*
7. *Recognition of suppliers as full partners in quality management process.*

Pengertian lain dikemukakan oleh Santoso yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1998) yang mengatakan bahwa “TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi”. Di samping itu Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1998) menyatakan pula bahwa “Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, Hadari Nawawi (2005 : 127) mengemukakan tentang karakteristik TQM sebagai berikut :

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
2. Memiliki opsesi yang tinggi terhadap kualitas
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerjasama tim
6. Memperbaiki proses secara kesinambungan

7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan yang terkendali
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

2.2.2. Manajemen Mutu ISO 9000

ISO 9000 merupakan suatu kumpulan standar manajemen mutu dan standar proses, bukan standar produk. ISO 9000:2000 terdiri dari beberapa bagian yang memuat tentang sistem manajemen mutu, diantaranya ISO 9001:2000 dan ISO 9004: 2000. ISO 9001:2000 berisikan persyaratan standar yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang sesuai. ISO 9004:2000 berisikan pedoman standar yang menyediakan acuan dalam peningkatan berkelanjutan sistem manajemen mutu untuk memberikan keuntungan pada semua pihak, termasuk kepuasan pelanggan.

Dalam ISO 9001:2000 terdapat delapan prinsip sistem manajemen mutu yang dijadikan sebagai acuan kerangka kerja yang membimbing organisasi menuju peningkatan kerja. Kedelapan prinsip sistem manajemen mutu yang terdapat dalam ISO 9001:2000, adalah (<http://www.iso.ch>):

1. Fokus pelanggan

Pelanggan merupakan bagian yang sangat penting bagi organisasi, oleh sebab itu manajemen organisasi harus benar-benar memahami, memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang bahkan melebihi harapan pelanggan.

2. Kepemimpinan

Pemimpin sangat penting dalam menciptakan kesatuan arah dan tujuan organisasi, menciptakan dan mempertahankan lingkungan internal sehingga personel terlibat secara penuh untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Keterlibatan personel

Keterlibatan personel secara penuh pada semua tingkatan organisasi sangat penting sehingga kemampuan personel dapat digunakan untuk kepentingan organisasi.

4. Pendekatan proses

Pendekatan proses sangat penting untuk mencapai hasil yang diinginkan agar lebih efisien, dengan mengelola aktivitas dan sumber daya-sumber daya yang berkaitan sebagai suatu proses. Proses merupakan integrasi yang berurutan dari personel, material, metode, mesin, dan peralatan, dalam suatu lingkungan untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan.

5. Pendekatan sistem terhadap manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem yang mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

6. Peningkatan berkesinambungan

Peningkatan berkesinambungan akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan harus menjadi komitmen perusahaan. Peningkatan berkesinambungan merupakan suatu proses berkesinambungan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam memenuhi kebijakan

dan mencapai tujuan organisasi.

7. Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan

Keputusan yang efektif harus berdasarkan analisis data dan informasi yang faktual, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan yang diambil harus ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu.

8. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan.

Organisasi dan pemasok-pemasoknya saling tergantung dan hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.